

Organisaatiokulttuuri logistiikkapalveluorganisaatiossa Tutkimus viidessä palveluvarastossa

Reetta Kurtti & Teemu Reiman



ISBN 951-38-6599-1 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1459-7683 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2006

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 2000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

VTT, Tekniikantie 12, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7014

VTT, Teknikvägen 12, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7014

VTT Technical Research Centre of Finland, Tekniikantie 12, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7014

Tekijä(t) Kurtti, Reetta & Reiman, Teemu		
Nimeke Organisaatiokulttuuri logistiikkapalveluorganisaatiossa Tutkimus viidessä palveluvarastossa		
Tiivistelmä <p>Tässä julkaisussa tarkastellaan logistiikkapalveluorganisaatioiden toimintakulttuuria. Tutkimus oli osa Serviisi-projektia. Rahoittajina Serviisi-projektissa olivat Tekes, liikenne- ja viestintäministeriö ja osallistujayritykset. Tutkimuksessa käytettiin CAOC-menetelmää (Contextual Assessment of Organizational Culture), johon kuuluu organisaatiokulttuurikysely ja henkilöstön haastatteluita. Kulttuurin kartoitus toteutettiin kolmessa suomalaisessa logistiikkapalveluorganisaatiossa. Aineistona oli 22 haastattelua ja 65 palautettua kyselylomaketta. Julkaisussa tarkastellaan logistiikkapalveluorganisaatioiden yleisiä haasteita organisaatiotutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa ideoita logistiikka-toiminnan kehittämiseen Suomessa.</p>		
Avainsanat Organization culture, logistics services, Contextual Assessment of Organizational Culture, industrial organizations, personnell, motivation, interviews, Serviisi, challenges, organizational research		
ISBN 951-38-6599-1 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinnumero
Julkaisuaika Maaliskuu 2006	Kieli Suomi	Sivuja 30 s.
Projektin nimi	Toimeksiantaja(t) Tekes, liikenne- ja viestintäministeriö	
Yhteystiedot VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. vaihde 020 722 111 Faksi 020 722 7014	Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	

Alkusanat

Tämä julkaisu on osa laajempaa yhteisrahoitteista Serviisi-projektia. Rahoittajina projektissa olivat Tekes, liikenne- ja viestintäministeriön EGLO-ohjelma, VTT ja osallistujayritykset. Serviisi-projektin tavoitteena oli selvittää logistiikkapalveluyhtiömallin soveltuvuutta ja potentiaalia eri toimialoilla ja tarkastella nykyisten logistiikkapalveluorganisaatioiden kykyä vastata muun muassa tulevaisuudessa teknologiateollisuuden tarpeisiin (ks. esim. Häkkinen 2005, Häkkinen & Salmela 2006). Tässä työraportissa kuvataan organisaatiokulttuuri-lähestymistavalla tehty Serviisi-projektin suppea osatutkimus.

Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin logistiikkaorganisaatioita organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimus kohdistui kolmeen varastopalveluita ja logistisia ratkaisuja tarjoavaan logistiikkaorganisaatioon, joissa tehtiin haastatteluja ja organisaatiokulttuuria mittaava kysely viidessä toimipisteessä. Yksittäisten organisaatioiden analyysi ei kuitenkaan ole tässä itsetarkoitus. Tarkoituksena on tuoda esiin yleisiä logistiikkaorganisaatioiden haasteita ja tuottaa ideoita logistiikka-alan toimintakulttuurin kehittämiseen Suomessa.

Kiitämme kaikkia organisaatiokulttuurin tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja koko Serviisi-projektin tutkijoita kiinnostavasta yhteistyöstä.

Espoo, maaliskuu 2006

Tekijät

Sisällysluettelo

Alkusanat	4
1. Johdanto	6
1.1 Organisaatiokulttuurin tutkimus	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
2. Menetelmät	8
3. Tulokset.....	10
3.1 Yleisiä tuloksia haastatteluista	10
3.2 Yleisiä tuloksia kyselystä	11
3.3 Logistiikkapalvelutyön tarkastelua tulosten pohjalta	16
3.3.1 Perustehtävä	17
3.3.2 Työmotivaatio	20
3.3.3 Organisaation perusedellytykset	23
4. Yhteenveto	27
Lähdeluettelo	29

1. Johdanto

Tämän Serviisi-projektin osatutkimuksen tarkoituksena on tarkastella logistiikkapalveluorganisaatioiden toimintakulttuuria ja haasteita organisaatiotutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi logistiikkaorganisaatioiden toimintakulttuuria vertailtiin suomalaisten konepajojen organisaatiokulttuurin tutkimuksen tuloksiin (ks. Oedewald et al. 2005) soveltuvin osin. Vertailun tarkoituksena on suhteuttaa tuloksia laajempaan aineistoon ja mahdollistaa logistiikkayritysten erityispiirteiden tarkastelu. Julkaisun tarkoituksena on koota tiiviisti yhteen kolmessa varastopalveluita ja logistisia ratkaisuja tarjoavassa logistiikkapalveluorganisaatiossa tehdyn organisaatiokulttuurin kartoitusten tulokset. Lisäksi tavoitteena on tuottaa ideoita logistiikka-alan toimintakulttuurin kehittämiseen Suomessa.

Logistiikka-ala on organisaatiokulttuurin näkökulmasta vielä suuntaansa hakeva ja nopeasti kehittyvä. Salmelan (valmistella) mukaan: ”logistiikkapalvelutarjoajan tärkeimpinä tehtävinä on standardoida logistiikkaprosesseja ja -tietojärjestelmiä sekä yhdistää ja tasata logistista kysyntää ja tarjontaa eri toimitusketjuissa palvellessaan useita eri toimitajia ja asiakkaita.” Häkkinen ja Salmela (2006) toteavat, että tällä hetkellä kaupan piirissä logistiikan eri aihealueiden ulkoistus on kehittyneempää kuin teollisuudessa. Yleisellä tasolla voidaankin olettaa, että logistiikkapalveluorganisaatioiden perustehtävä, tavoitteet ja toimintakulttuuri ovat vasta muotoutumassa. Näitä asioita tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kolmen logistiikkapalveluyrityksen näkökulmasta.

1.1 Organisaatiokulttuurin tutkimus

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin kartoituksessa käytettiin CAOC-metodologiaa (Reiman & Oedewald 2002, 2006, tarjottu julkaistavaksi). Sen perusidea on yksinkertainen – organisaatio on toimiva, jos sen kulttuuri tukee sitä, että henkilö pystyy ja haluaa tehdä sitä, mitä varten organisaatio on olemassa. CAOC-lähestymistavalla on kaksi keskeistä käsitettä; organisaatiokulttuuri ja organisatorinen perustehtävä. Organisatorinen perustehtävä voidaan määritellä työn keskeiseksi päämääräksi ja niiksi ydinvaatimuksiksi, jotka organisaation on täytettävä pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Organisaatiokulttuuri puolestaan voidaan nähdä organisaation ja sen eri ryhmien muodostamaksi tavaksi vastata perustehtävän vaatimuksiin.

Scheinin (1985) teorian mukaan organisaatiokulttuurilla on kaksi tehtävää: se ylläpitää organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja luo tapoja vastata ulkoapäin tuleviin vaatimuksiin. Kulttuuri pyrkii luomaan yksinkertaistuksia; työvälineitä, normeja ja uskomuksia, jotta organisaatio pystyisi toimimaan näiden vaikeiden haasteiden edessä. Kun kulttuurissa syntyneet työvälineet, normit tai uskomukset ovat toimineet riittävän hyvin, niitä opetetaan uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea (Schein 1985).

Organisaation kulttuuriin ajan saatossa muodostuneet piirteet saattavat vaikuttaa siihen, miten henkilöstö näkee organisaationsa perustehtävän (Reiman & Oedewald 2002, 2006, tarjottu julkaistavaksi, Oedewald et al. 2005). Esimerkiksi vaikeiden kriisijaksojen, suurten muutosten ja toimintatapojen radikaalien muutosten jälkeen organisaatio saattaa suunnata huomionsa ja laittaa paljon voimavaroja asioihin, jotka eivät ole perustehtävän kannalta olennaisia. Voimavaroja kuluu hukkaan. Toisaalta myös perustehtävän vaatimukset muuttuvat pikkuhiljaa esimerkiksi liike-elämän rakenteiden muutosten myötä, kuten voi kuvitella tapahtuvan metalliteollisuuden hyödyntäessä tulevaisuudessa yhä enemmän logistiikkaorganisaatioiden tarjoamia palveluita. Tällöin molempien organisaatioiden, sekä ali- että päähankkijan, on tarkasteltava toimintatapojaan ja niiden tarkoituksenmukaisuutta. Yhteiset pelisäännöt ja näkemykset on saatava vastaamaan toisiaan, jotta ali- ja päähankkija voivat molemmat keskittyä tehokkaasti omaan osuusalueeseensa ja tukea toinen toistensa toimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän Serviisi-projektin osatutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa logistiikkaorganisaatioiden toimintakulttuurin keskeisiä piirteitä, jotka ovat ominaisia tutkimukseen osallistuneille logistiikkaorganisaatioille. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat toiminnan tavoitteita, millaiset tekijät nähdään toiminnan onnistumisen edellytyksinä ja millaiset toiminta- ja ajattelumallit ovat ominaisia logistiikkatoiminnassa. Tarkastelun jälkeen tutkimuksen tavoitteina oli tuottaa kehitysideoita organisaatioiden toiminnan ja organisaatiokulttuurin parantamiseen.

Organisaatiokulttuurin arvioinnin tarkoituksena on tuoda tutkimukseen osallistuneille organisaatioille tietoa oman organisaationsa toimivuudesta, ilmapiiristä, kehityskohteista ja vahvuuksista. Keskeisimmät tulokset esitellään tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, projektin johtoryhmän kokouksessa ja tässä julkaisussa. Tarkoituksena ei ole paneutua yksittäisiin organisaatioihin ja niiden tuloksiin vaan tuottaa yleisemmin ideoita logistiikkatoiminnan kehittämiseen Suomessa.

2. Menetelmät

Tutkimuksen kohteena oli kolme Serviisi-projektissa mukana ollutta logistiikkapalveluorganisaatiota. Nämä logistiikkaoperaattorit sijaitsevat Etelä-Suomen alueella, ja niillä kaikilla on toimipisteitä eri puolilla Suomea. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden toimipisteet olivat keskittyneet logistiikkapalveluiden tuottamiseen varastopalveluiden yhteydessä.

Tutkimuksen kohteena olevien logistiikkaorganisaatioiden ja niiden toimipisteiden henkilöstön koko oli 20–200 henkeä. Kaikissa organisaatioissa käytettiin oman henkilöstön lisäksi vuokratyövoimaa, joka on yksi logistiikkapalveluorganisaatioiden toimintajätös. Täten henkilöstön koko saattoi vaihdella kiireen mukaan.

Tutkimus kohdistui kolmen logistiikkaorganisaation viiteen eri toimipisteeseen. Jokaisessa organisaatiossa ja valituissa toimipisteissä toteutettiin haastatteluja sekä organisaatiokulttuuria mittaava kysely. Kysely pystyttiin toteuttamaan ainoastaan kahdessa organisaatiossa ja näiden kahdessa eri toimipisteessä. Haastatteluja tehtiin yhteensä 22 kappaletta, ja palautettuja kyselyjä oli 65 kappaletta. Kyselyyn vastanneista 50 oli työntekijätasoa ja 12 toimihenkilöitä tai johtoa. Kolme ei ilmaissut tehtävänsä. Haastatelluista henkilöistä 6 oli johtotasoa tai toimihenkilöitä ja 16 oli työntekijöitä.

Logistiikkaorganisaatioiden kulttuurin arvioinnissa sovellettiin VTT:llä kehitettyä CAOC-metodologiaa (Contextual Assessment of Organizational Culture, ks. esim. Reiman & Oedewald 2002, 2006, tarjottu julkaistavaksi), joka sisältää organisaatiossa tehtävät haastattelut semi-strukturoidulla haastattelurungolla ja organisaatiokulttuuria mittaavan kyselyn. Metodologia on kehitetty organisaatiokulttuurin arviointiin ja pätevien arviointikriteerien muodostamiseen, ja aikaisemmin sitä on käytetty muun muassa ydinvoima-alalla (Reiman et al. 2005; Oedewald & Reiman 2003) ja konepajateollisuuden organisaatioiden kulttuurien arvioimisessa (Oedewald et al. 2005).

Menetelmien haastatteluosuus koostuu neljästä teemasta: *oma työ, perustehtävä, töiden organisointi ja organisaation kulttuuri*. Kaikissa kolmessa kohdeorganisaatiossa haastattelut tehtiin syksyllä 2005. Jokaisesta kolmesta organisaatiosta haastateltiin 5–9 henkilöä. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan.

Jokaiseen organisaatioon lähetettiin myös CULTURE-kysely (Reiman & Oedewald 2004) marras–joulukuun 2005 aikana. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja se palautettiin suoraan VTT:lle tutkimuksen tekijöille. CULTURE-kysely koostuu neljästä erillisestä osiosta: *arvomittarista, oman työn mittarista, perustehtävämittarista ja ideaaliarvojen mittarista*. Kyselyn ensimmäisessä osiossa eli arvomittarissa mitattiin, miten paljon eri asioita koetaan arvostettavan vastaajan organisaatiossa. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi

joustavuus, taloudellisuus ja laatu (ks. myös Cameron & Quinn 1999). Arvoja oli yhteensä 36.

Omaan työhön liittyvässä osiossa mitattiin oman työn kokemista, erityisesti työmotivaation osatekijöitä (ks. myös Reiman et al. 2005; Hackman & Oldham 1980). Kysymyksiä tässä osiossa oli yhteensä 39, esimerkiksi ”koen, että työni on tärkeää”, ”ehdin aina tehdä työni huolellisesti” ja ”työtehtäväni ovat vaihtelevia”.

Kyselyn perustehtäväosiossa mitattiin vastaajien käsityksiä logistiikkaorganisaatioiden toiminnan vaatimuksista ja keskeisistä piirteistä. Osio koostui erilaisista logistiikkapalvelutyötä koskevista väittämistä. Osiossa väitettiin esimerkiksi, että ”työ vaatii ennen kaikkea paineensietokykyä”, ”logistiikkaorganisaation tärkein kilpailuvaltti on hinta” ja ”työntekijöiden täytyy tuntea asiakkaidensa liiketoimintaa”. Osion kysymysten muotoilemisessa hyödynnettiin Serviisi-projektin logistiikkatoiminnan asiantuntijoita. Osiossa oli yhteensä 34 väittämää.

Viimeinen osio kyselyssä on ideaaliarvomittari, jossa mitattiin, mitä vastaajan mielestä hänen organisaatiossaan *tulisi* arvostaa. Vastaajalle annettiin arvioitavaksi samat arvot kuin kyselyn ensimmäisessä osiossa.

Yhteensä kysymyksiä oli noin 100 ja vastausasteikko oli välillä 1–6. Kysymysten lisäksi kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä liittyen organisaatioiden vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä taustatieto-osion. Taustatieto-osiossa kysyttiin vastaajan työssäoloaikaa omassa organisaatiossaan, tehtävää, ikää ja työhallia (jos toimipisteessä oli useita halleja). Tutkimuksen haastattelut analysoitiin laadullisesti. Kyselyiden analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Arvo-osioista ja oma työ -osiosta muodostettiin faktori-ratkaisut ja niiden perusteella summamuuttujat. Summamuuttujilla tarkoitetaan useasta samaa ilmiötä (esim. hallinnan tunne omasta työstä) mittaavasta kysymyksestä laskettua keskiarvoa eli ns. yhdistelmämuuttujaa.

3. Tulokset

Tulokset pohjautuvat organisaatioissa tehtyihin haastatteluihin, CULTURE-kyselyn vastauksiin ja kyselyn sisältämiin avoimiin vastauksiin. Näitä kolmea osaa käsiteltiin kokonaisena aineistona, joka kertoi logistiikkaorganisaatioiden ilmapiiristä, haasteista, ongelmista sekä työntekijöiden käsityksistä koskien omaa työtään ja organisaatiotaan.

3.1 Yleisiä tuloksia haastatteluista

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti melko tyytyväisiä työhönsä. Erityisesti työssä motivoi työn monipuolisuus ja haasteellisuus, asiakaspalvelu, ilmapiiri ja palkka. Haastateltavien mukaan jokainen päivä oli erilainen, ja vaikka varsinkin työntekijät ajattelivat työtään lähes pelkästään varastotyönä, työtehtävät vaihtelivat ja työ oli monipuolista. Usein työhön liittyivät kuitenkin kiire, tilausten ennustamattomuus ja vuokratyövoiman tuomat osaamishaasteet. Joissakin tilanteissa nähtiin myös epäkohtia ali- ja päähankkijan välillä, sillä logistiikkaorganisaation työntekijät saattoivat työskennellä asiakkaan varastotiloissa yhdessä asiakkaan omien työntekijöiden kanssa ja tämä saattoi joskus aiheuttaa närää.

Organisaation sisällä haastateltavilla ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa ollut yhteistä käsitystä siitä, mikä oli koko organisaation perustehtävä ja mikä oli se ydinosaaaminen, mihin organisaation toiminta perustui. Samasta organisaatiosta saattoi tulla hyvin erilaisia näkemyksiä. Haastateltavat näkivät perustehtävän joko

- asiakaspalveluna
- aputyövoimana asiakasorganisaatiolle
- konkreettisen työn tekemisenä / tavaroiden varastointina ja toimittamisena
- kumppanuutena asiakkaan kanssa, tai
- rahan tekemisenä / tuottavuutena.

Organisaatioiden sisällä nähtiin myös olevan joitakin epäkohtia töiden organisoinnissa. Tilausten määrä oli usein epäselvää myös johtohenkilöstölle, sillä tilaukset tulivat pääosin yön ja aamun aikana mutta niitä saattoi tulla päivän aikana lisää. Töitä oli hankala organisoida tehokkaasti ja vuokratyövoiman tarvetta oli hankala arvioida, sillä vielä illalla ei tiedetty, mikä on huomisen päivän tarvittava työmäärä. Tätä ei kuitenkaan nähty kovin ongelmallisena haastateltavien mukaan, vaan se oli yksi toimintaa luonnehtiva piirre, jonka kanssa oli vain eletävä. Haastateltavien mukaan myöskään asiakas ei välttämättä tiedä, miten tuotteita menee kaupaksi, ja kun tuotteita myydään, niin tilauspaine kohdistuu myös logistiikkaorganisaatiolle.

Haastateltavat pitivät organisaatioitaan kulttuuriltaan vapaina, hyvähenkisinä ja joustavina. Kuitenkin erityisesti johtamiseen kaivattiin määrätietoisuutta. Toivottiin, että työstä annettaisiin myös positiivista palautetta, mikä parantaisi myös työmotivaatiota. Lisäksi palkkaus oli haastateltavien mukaan ongelmakohta. Monet haastatelluista kaipasivat tulospalkkausta kuukausipalkan lisäksi, jonka saisi kerättyjen rivien ja työn virheetömyyden mukaan. Tällaista palkkausmallia oli toivottu kauan, joissakin toimipisteissä malli olikin otettu käyttöön ja siitä oli saatu pääsääntöisesti hyviä tuloksia: työteho kasvoi ja virheet vähenivät. Mallin vieminen organisaatioihin oli kuitenkin hankalaa, sillä eri päämiehen tuotteita ehti kerätä hitaammin kuin toisten. Työntekijät korostivat palkan merkitystä työmotivaation saavuttamisessa. Palkka ei ole kuitenkaan pitkällä aikavälillä riittävä tekijä työmotivaation kannalta, vaan myös työn itsessään on oltava merkityksellistä. Tähän palataan tarkemmin kohdassa 3.3.2.

3.2 Yleisiä tuloksia kyselystä

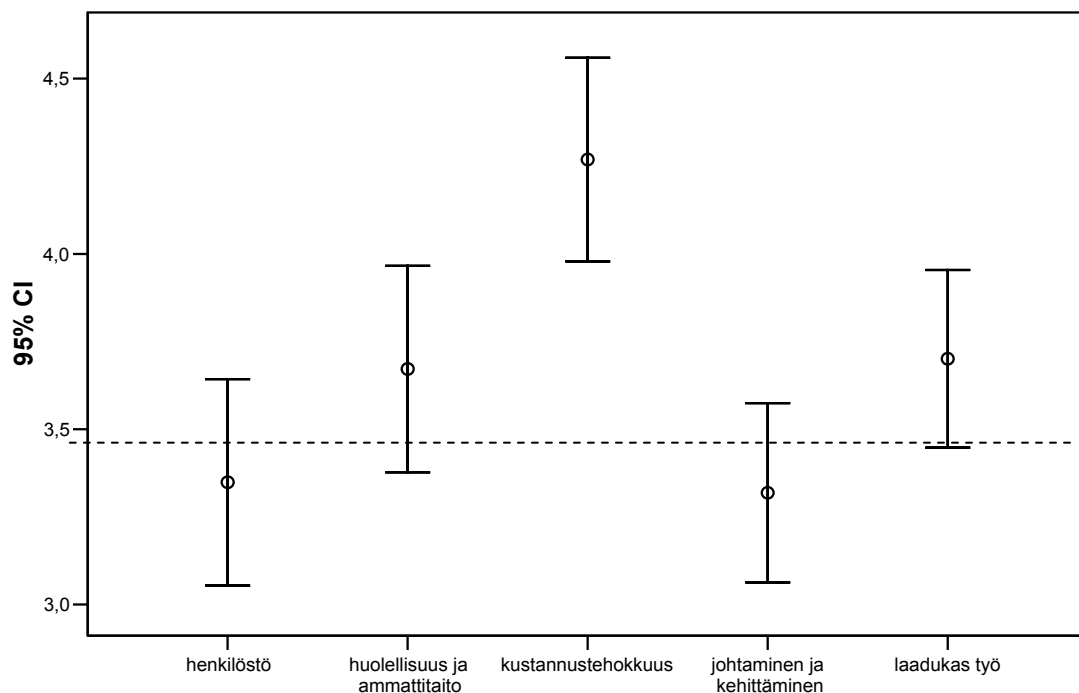
Kyselyihin vastasi 65 työntekijää kahdesta organisaatiosta ja neljästä eri toimipisteestä (vastausprosentti jäi alle 50:n, mikä on otettava huomioon tuloksia tulkitessa). Kyselyyn vastanneista 50 oli työntekijätasoa ja 12 toimihenkilöitä tai johtoa. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin

- 1) arvoista, joita organisaatiossa koetaan arvostettavan
- 2) siitä miten oma työ koetaan
- 3) perustehtävästä, logistiikkatyöstä ja palveluvarastoista ja
- 4) arvoista, joita organisaatiossa vastaajan mielestä tulisi arvostaa.

Tämän lisäksi kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapain sanoin organisaation vahvuuksista ja kehityskohteista.

Vastaajien mielestä organisaatioissa arvostettiin erityisesti rahassa mitattavia tavoitteita, tuottavuutta/kannattavuutta, huolellisuutta, tehokasta työskentelyä ja asiakasta. Vähiten arvostettiin avointa tiedonvälitystä, henkilöstön kehittämistä, yksilöä ja henkilöstön hyvinvointia. Kuvasta 1 ovat nähtävissä koko aineistosta lasketut keskiarvot ja keskiarvon luottamusvälit viidellä arvosummamuuttujalla arvio-osiossa.

Kyselyn vastausasteikko oli 1–6, jossa 1 tarkoittaa "ei arvosteta lainkaan" ja 6 "arvostetaan erittäin paljon". Keskimäinen arvo 3,5 tarkoittaa sitä, että ei arvosteta paljon, mutta kuitenkin jonkun verran, mutta kun mennään tämän arvon alapuolelle, niin arvostuksen tunnetaan olevan vähäistä. Näin oli henkilöstöarvojen ja johtamisen ja kehittämisen osalla.



Kuva 1. Koko aineistosta lasketut keskiarvot ja keskiarvon luottamusvälit viidellä arvosummuuttujalla. Vastausasteikko 1–6, jossa 1 tarkoitti "ei arvosteta lainkaan" ja 6 "arvostetaan erittäin paljon". Vastaajien määrä (n) on 65.

Toimihenkilöt erosivat työntekijöistä kaikilla muilla arvomuuttujilla lukuun ottamatta kustannustehokkuutta. Kaikilla muilla neljällä muuttujalla toimihenkilöt saivat korkeamman keskiarvon kuin työntekijät. Kuvassa 1 ovat koko aineiston keskiarvot ja taulukossa 1 summamuuttujien kysymysten lukumäärä, reliabiliteetti, keskiarvo ja hajonta.

Taulukko 1. Summamuuttujien kysymysten lukumäärä, reliabiliteetti, keskiarvo ja hajonta.

Summamuuttuja	Kysymysten lkm	Reliabiliteetti	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Henkilöstö	9	0,94	3,35	1,19
2. Huolellisuus ja ammattitaito	6	0,92	3,67	1,19
3. Kustannustehokkuus	4	0,87	4,27	1,17
4. Johtaminen ja kehittäminen	7	0,88	3,32	1,03
5. Laadukas työ	9	0,93	3,70	1,02

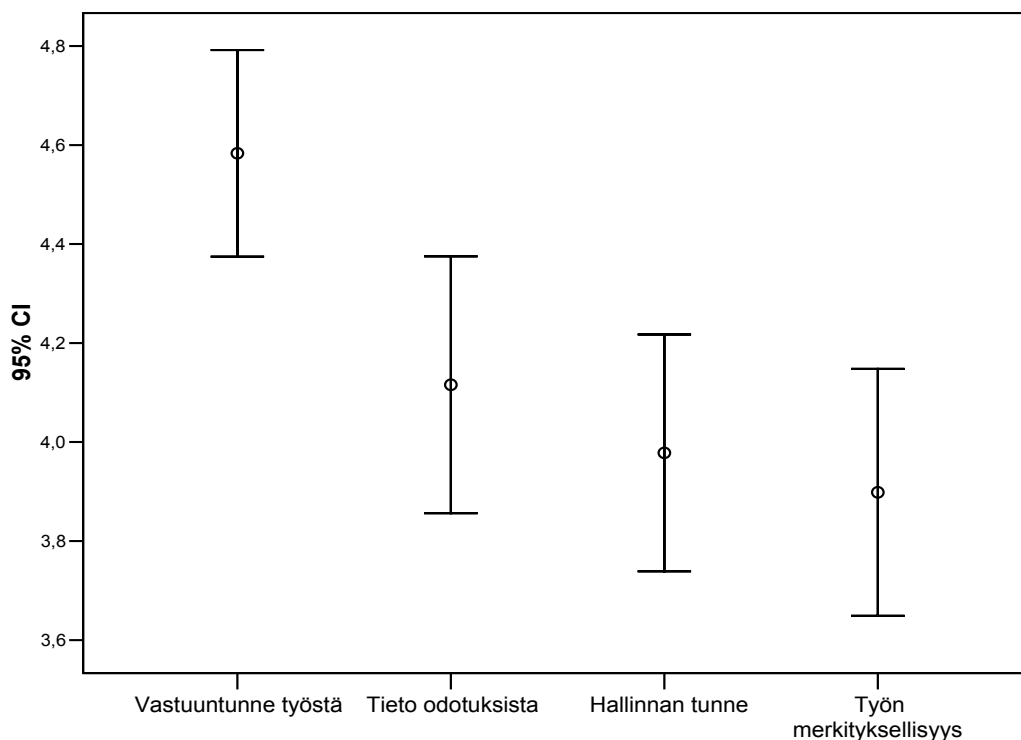
Kyselyn D-osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitä arvoja vastaajan mielestä organisaatiossa tulisi arvostaa. Vastauksissa korostuivat henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus, avoin tiedonvälitys, laatu ja yhteistyö. Vähiten kaivattiin kuitenkin vanhojen ajatusten ja toimintatapojen kyseenalaistamista ja keskitettyä päätöksentekoa. Johtamista ja

kehittämistä siis koettiin arvostettavan organisaatioissa vähän, mutta niitä ei toivottukaan arvostettavan enempää. Sitä vastoin henkilöstöasioihin kaivattiin arvostusta lisää.

Oma työ osiossa tarkasteltiin henkilöstön työmotivaatiota ja käsityksiä omasta työstä. Ollakseen motivoivaa työn tulee täyttää seuraavat kriteerit (Reiman et al. 2005; Hackman & Oldham 1980):

- Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi.
- Työntekijällä on tieto odotuksista omaa työpanosta kohtaan ja mahdollisuus tietää miten oma työ on onnistunut.
- Työntekijällä on vastuuntunto työstään.
- Työntekijä tuntee hallitsevansa työnsä.
- Työyhteisössä on vuorovaikutuksellinen ilmapiiri.

Oma työ osiosta muodostettiin myös summamuuttujat ja tarkasteltiin keskiarvoja. Kaikista korkeimmalle nousi työntekijän vastuuntunne omasta työstä ja matalimmalle jäi työn merkityksellisyyden kokemus (ks. kuva 2).



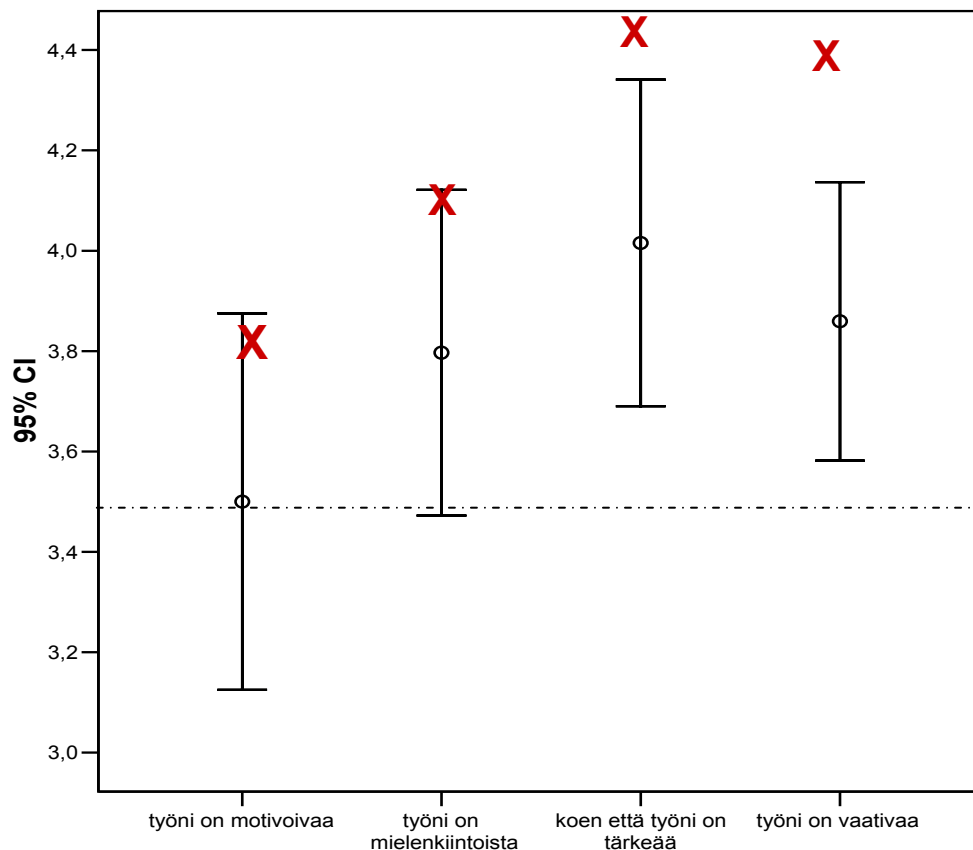
Kuva 2. Koko aineistosta lasketut keskiarvot ja keskiarvon luottamusvälit neljällä oma työ summamuuttujalla. Vastausasteikko oli 1–6, jossa 1 tarkoitti "ei arvosteta lainkaan" ja 6 "arvostetaan erittäin paljon". Vastaajien määrä (n) on 64.

Toimihenkilöt erosivat työntekijöistä vastuuntunteen, tiedon odotuksista ja työn merkityksellisyyden suhteen. Kaikilla näillä kolmella muuttujalla toimihenkilöt saivat huomattavasti korkeamman pistemäärän kuin työntekijät. Kuvassa 2 esitetään koko aineiston keskiarvot ja taulukossa 2 summamuuttujien kysymysten lukumäärä, reliabiliteetti, keskiarvo ja hajonta.

Taulukko 2. Summamuuttujien kysymysten lukumäärä, reliabiliteetti, keskiarvo ja hajonta.

Summamuuttuja	Kysymysten lkm	Reliabiliteetti	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Vastuuntunne	6	0,80	4,58	0,84
2. Tieto odotuksista	5	0,83	4,12	1,04
3. Hallinnan tunne	5	0,78	3,98	0,96
4. Merkityksellisyys	4	0,75	3,90	1,00

Oma työ osion tuloksia verrattiin aineistoon, joka koostui 11 konepajaorganisaatiossa tehtyyn kyselyaineistoon, jossa vastauksia saatiin 294 kappaletta. Tässä kohdin tarkasteltiin neljää eri väittämää liittyen työn merkityksellisyyteen. Keskimääräisesti työmotivaatio oli logistiikkaorganisaatioissa hieman alempi kuin konepajoissa. Kuvassa 3 kuvataan logistiikkaorganisaatioiden henkilöstön vastausten ja suomalaisten konepajaorganisaatioiden henkilöstön keskiarvot seuraaviin väittämiin: "työni on motivoivaa", "työni on mielenkiintoista", "koen, että työni on tärkeää" ja "työni on vaativaa".



Kuva 3. Aineistosta lasketut keskiarvot ja luottamusvälit neljän väittämän kohdalla. Vastausasteikko 1–6, jossa 1 tarkoitti "ei lainkaan" ja 6 "erittäin paljon". Vastaajien määrä (n) on 64. Kuvassa kirjain X tarkoittaa suomalaisten konepajojen keskiarvoa vastaavien väittämien kohdalla.

Toimihenkilöt eivät kokeneet työtään tärkeämmäksi kuin työntekijät, mutta muissa kuvan 3 kysymyksissä toimihenkilöt saivat korkeamman pistemäärän. Kuvassa 3 ovat koko aineiston keskiarvot.

Oma työ osion muissa väittämissä logistiikkaorganisaatioissa saatiin melko hyviä keskiarvoja. Kokonaisuudessaan vastaajat olivat suhteellisen tyytyväisiä työhönsä (ka = 4,0), työn tulokset kyettiin havaitsemaan hyvin (ka = 4,5), työtehtävät pystyttiin hallitsemaan (ka = 4,9), työ pyrittiin aina tekemään huolellisesti (ka = 5,3) ja henkilöstö tunsi, että he itse pystyivät vaikuttamaan työnsä laatuun (ka = 4,8). Sitä vastoin henkilöstö ei ollut tyytyväinen palkkaansa (ka = 2,3), eikä esimiehen nähty antavan tarpeeksi rakentavaa palautetta (ka = 3,1). Toisaalta nämä kysymykset saivat matalan keskiarvon myös konepajoissa (ks. Oedewald et al. 2005).

Tunne työn merkityksellisyydestä oli matalin nuorten työntekijöiden, alle 25- ja 25–35-vuotiaiden keskuudessa (ka = 3,6). Vastuuntunne omasta työstä oli korkealla kaikissa

ikäryhmissä. Vanhimmat työntekijät (yli 55-vuotiaat) olivat kaikista tyytymättömmimpiä palkkaansa ja 36–45-vuotiaat pitivät työtään kaikista stressaavimpana. Tähän ryhmään kuului sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin logistiikkapalvelutyötä ja palveluvarastoja. Kun vastaa-jilta kysyttiin, mikä heidän mielestään on logistiikkaorganisaation tärkein kilpailuvaltti, tärkeimpänä kilpailuvaltina pidettiin palvelun laatua. Tämän jälkeen tulivat toiminnan nopeus, joustavuus ja hinta. Se, että palvelun laatu nähtiin tärkeimpänä kilpailuvaltina, näkyi myös haastatteluissa. Haastatteluissa korostettiin, että on tärkeää olla huolellinen ja tarkka, jotta virheitä ei synny. Huolellisuus osoittautui myös tärkeimmäksi tekijäksi, kun kyselyssä tarkasteltiin erilaisia väittämiä kuten: "työ vaatii ennen kaikkea huolellisuutta". Tärkeimpänä osaamisvaatimuksena pidettiin huolellisuutta, tämän jälkeen kykyä työskennellä nopeasti, ihmisten kanssa toimeen tulemista ja paineensietokykyä. Vaikka organisaatiot olivat logistiikkapalveluorganisaatioita, monet työntekijöistä näkivät työn tavallisena varastotyönä (ka = 4,5). Tämän kysymyksen kohdalla toimihenkilöt ja kenttähenkilöstö erosivat toisistaan siten, että kenttähenkilöstö korosti vahvemmin työn olevan luonteeltaan varastotyötä.

3.3 Logistiikkapalvelutyön tarkastelua tulosten pohjalta

Tulosten tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että logistiikkapalveluorganisaatioiden työ on haasteellista muun muassa sen nopeatempoisuuden ja ennustamattomuuden vuoksi. Tilausten määrää on vaikea ennakoida etukäteen ja johtohenkilöstön on reagoitava nopeasti erilaisiin tilanteisiin ja tehtävä nopeasti päätöksiä. Tämä aiheuttaa ongelmia töiden organisoinnissa ja henkilöstöresurssien varaamisessa. Tämän vuoksi töissä on kiire ja kenttähenkilöstön on tasapainoteltava laadun ja toimitusnopeuden välillä. Virheitä ei saisi tulla, mutta silti tuotteet on purettava, hyllytettävä, kerättävä ja pakattava nopeasti.

Väitämme (Reiman & Oedewald tarjottu julkaistavaksi), että ollakseen tehokas organisaation kulttuurin tulee olla sellainen, että sen henkilöstö

- pystyy näkemään koko organisaation perustehtävän vaatimukset
- haluaa toimia tehtävän vaatimusten mukaan ja
- kykenee vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin.

Jokaisen organisaation jäsenen tulisi tietää, *mitä* ollaan tekemässä ja *miten* ja *miksi*. Mikä on organisaation perustehtävä, miksi organisaationi on olemassa ja mitä ollaan tekemässä? Kun organisaation henkilöstö pystyy hahmottamaan, mihin toiminnassa tähdätään, on perustehtävää helpompi toteuttaa.

Toinen tärkeä tekijä on työntekijöiden motivaatio. Vaikka työ olisi pelkkää varastotyötä, olisi silti pyrittävä varmistamaan, että henkilöstöllä on tunne oman työn merkityksestä. Vain motivoitunut työntekijä on halukas toimimaan tehokkaasti perustehtävän täyttämisen eteen.

Kolmas edellytys tehokkaalle organisaatiolle on se, että organisaatiosta löytyy tarvittavat perusedellytykset perustehtävän toteuttamiseksi. Henkilöstöllä täytyy olla tietty osaaminen, organisaatiosta täytyy löytyä tarvittavat tilat ja työvälineet. Henkilöstöltä ei voida vaatia sellaista, minkä tekemiseen heillä ei ole perusedellytyksiä. Työn puitteet tulisi tehdä sellaisiksi, että työ olisi mahdollisimman helppo toteuttaa, jolloin työn sisällön ja laadun tarkasteluun jää enemmän aikaa.

3.3.1 Perustehtävä

Organisaatioiden henkilöstöllä ei ollut yhtenäistä käsitystä organisaationsa perustehtävästä. Perustehtävää kuvattiin viidellä eri tavalla.

1) Asiakaspalvelu (8)

- "Tää on asiakaspalvelua"
- "Tuottaa x:lle logistisia palveluja, ulkoistettavia palveluita"
- " Siis hoitaa asiakkaiden logistiikka. Tai siis kaikki siihen liittyvä"

2) Konkreettinen työn tekeminen / tavaroiden varastointi ja toimittaminen (8)

- "Kyllähän se on vissiin pitää asiakkaat tyytyväisenä ja tavarat ehjänä"
- "Tuottaa varastointipalvelua sopimuksen mukaisesti"
- "Hoitaa toi homma, että tuolta lähtee noi tavarat oikeisiin paikkoihin oikeeseen aikaan"

3) Aputyövoima asiakasorganisaatiolle (4)

- "No ali, alivuokralaisena firma tai tommone vuokrafirma, ni tehä kaikki"
- "No siis kai se on just se, et on niinku silleen apuvoimana [yritykselle x]"
- "Olla apuna firmalle, joka haluaa ulkoistaa toiminnan. Kokonaisvaltainen asiakkaan toiminnan hallinta"

4) Kumppanuus asiakkaan kanssa (1)

- "Yritysten yhteistyökumppanina oleminen ja tietysti tämmöset ulkoistamisratkaisut on ne meidän ykkösasiat"

5) Tuottavuus (1)

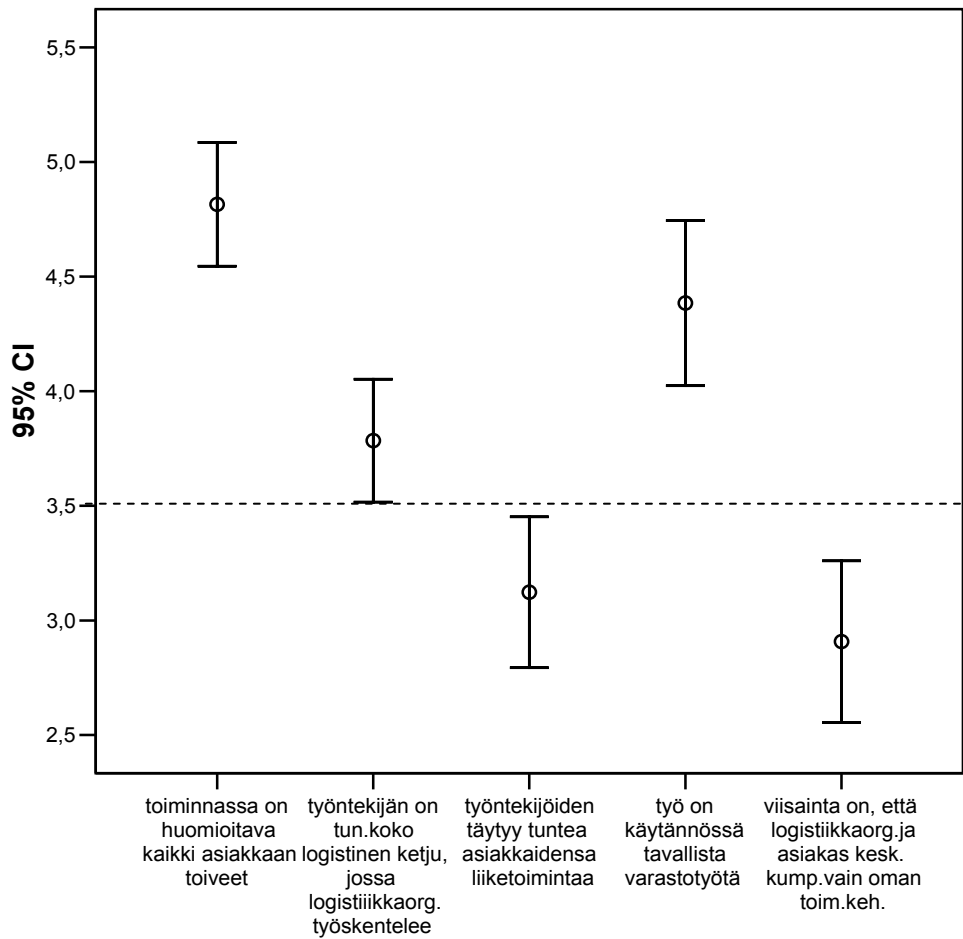
- "No tietenki tehä [yritykselle] rahaa".

Kaikki edellä mainitut luokat voidaan nähdä organisaation perustehtäväksi eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. Luokat kertovat, mitä asiaa haastateltava on painottanut organisaationsa perustehtävänä. Samasta organisaatiosta saattoi tulla hyvin erilaisia painotuksia. Olennaista organisaation toiminnan kannalta on se, että henkilöstöllä olisi mahdollisimman yhtenäinen näkemys siitä mitä ollaan tekemässä (eli perustehtävä). Lisäksi perustehtävän näkeminen esimerkiksi asiakaspalveluna ei välttämättä vielä kerro mitä asiakaspalvelun piirteitä tarkoitetaan ja minkälaisiin asioihin organisaation pitäisi keskittyä.

Yleisin näkemys oli se, että perustehtävä oli asiakaspalvelu tai konkreettinen työn tekeminen eli tavaroiden varastointi ja toimittaminen. Joidenkin haastateltavien mukaan organisaatiossa ei oltu juurikaan keskusteltu perustehtävästä tai siitä, mihin keskeiseen osaamiseen toiminta perustuu ja millä kriteereillä organisaation toimivuutta mitataan. Haastateltavilla oli kuitenkin suhteellisen hyvä kuva siitä, mitä heidän konkreettisiin työtehtäviinsä kuului, vaikka omaa työtä ei välttämättä osattu liittää organisaation koko toimintaan ja koko logistiseen ketjuun.

Tärkeimpänä kilpailuvalttina kyselyyn vastanneiden mukaan pidettiin laatua, mikä näkyi myös haastatteluisissa ja tärkeimpänä osaamisvaatimuksena logistisessa työssä. Vähiten työssä koettiin tarvittavan teoreettista osaamista ja ongelmanratkaisukykyä. Kyselyyn vastanneiden mukaan ei myöskään ollut tärkeää, että työntekijä tuntee asiakkaidensa liiketoiminta tai että työntekijä tuntee koko logistisen ketjun, jossa organisaatio työskentelee. Pääosin työ nähtiin tavallisena varastotyönä. Kuvassa 4 tarkastellaan erilaisten väittämien keskiarvoja liittyen logistiikkatyön vaatimuksiin.

Tässä kohdassa olisi kuitenkin hyvä pohtia, onko olennaista, että henkilöstö ymmärtää koko logistisen ketjun, missä työskentelee. Jos työntekijä ei pysty hahmottamaan koko ketjua vaan keskittyy omaan työhönsä, vaikuttaako tämä työn laatuun? Onko työssä todellisuudessa jotain sellaista, joka tekee siitä nimenomaan logistiikkapalvelutyötä ja jos ei ole, niin mitä sellaista työhön tulisi tuoda, jotta sitä voitaisiin pitää logistiikkapalvelutyönä – jos niin työntekijöiltä vaaditaan. Työn kannalta on ehkä mielekkäämpää sanoa työtä varastotyöksi ja motivoida työntekijöitä muulla tavoin kuin painottamalla työn logistiikkaan liittyviä piirteitä jos niitä ei siinä käytännössä ole. Työn mielekkyys ja motivaatio voi kadota, jos esimiehet puhuvat työn sellaisista piirteistä, joita työssä todellisuudessa ei ole. Varastotyö on osa logistista ketjua ja sinänsä tärkeää työtä. Tämä pitäisi tehdä selkeäksi myös työntekijöille.



Kuva 4. Aineistosta lasketut keskiarvot ja luottamusvälit viiden väittämän kohdalla. Vastausasteikko 1–6, jossa 1 tarkoitti "ei lainkaan" ja 6 "erittäin paljon". Vastajien määrä (n) on 65.

Toimihenkilöt ja työntekijät erosivat toisistaan kuvan 4 kysymyksistä ainoastaan kysymyksellä ”työ on käytännössä tavallista varastotyötä”. Toimihenkilöt ovat vähemmän samaa mieltä (ka = 3,1) kuin työntekijät (ka = 4,7).

Työn merkityksellisyyden ja työmotivaation kannalta on olennaista, että työntekijä pystyy hahmottamaan, minkälainen osa kokonaisuutta hänen oma työpanoksensa on ja kuinka merkittävällä tavalla työn onnistuminen liittyy koko organisaation menestymiseen. Tämän lisäksi olisi tärkeää, että organisaation johdolla ja työntekijöillä olisi yhtenäinen käsitys siitä, mikä on organisaation perustehtävä, mitä ollaan tekemässä. Perustehtävän lisäksi on myös määriteltävä se keskeinen osaaminen, mihin toiminta perustuu, ja ne kriteerit, joilla onnistumista mitataan. Ilman näitä tekijöitä työntekijän on hankala tietää, mihin panostaa ja keskittyä. Jos organisaatiossa ei ole esimerkiksi pohdittu julkisesti, onko nopeus vai laatu tärkeämpää, työntekijän voi olla vaikea omassa työssään keskittyä kunnolla kumpaankaan.

Organisaation perustehtävä tai sen asettamat vaatimukset toiminnalle voivat myös muuttua markkinoiden ja asiakkaiden vaatimusten muuttuessa, ja myös tämä on hyvä tiedostaa. Nykyisin monet organisaatiot muuttuvat perinteisistä organisaatioista palveluliiketoiminnoiksi, ja jos muutoksia tapahtuu, ne pitäisi tuoda esiin koko organisaatiossa ja kaikille organisaation jäsenille. Organisaatiota ei voi muuttaa onnistuneesti muuttamalla vain sen yhtä osaa, esimerkiksi johdon strategiaa, vaan muutos täytyy tapahtua koko organisaatiokulttuurissa. Vain tällöin organisaation jäsenet voivat hahmottaa, mihin päin ollaan menossa ja mihin toiminnassa tulisi tulevaisuudessa keskittyä.

Organisaation perustehtävän, toiminnan tavoitteiden ja toiminnan kriteerien määrittely sekä selkeyttäminen henkilöstölle ovat ensimmäinen askel organisaation toiminnan kehittämiseksi.

3.3.2 Työmotivaatio

Tutkimusten mukaan (Hackman & Oldham 1980; Reiman et al. 2005) työntekijä on motivoitunut ja tehokas, kun työntekijällä on

- tunne työn merkityksellisyydestä
- tieto odotuksista omaa työpanosta kohtaan ja mahdollisuus tietää, miten oma työ on onnistunut
- vastuuntunto
- hallinnan tunne
- vuorovaikutuksellinen ilmapiiri.

Tulososiossa tarkasteltiin sitä, kuinka motivoituneiksi logistiikkaorganisaatioiden henkilöstö tunsivat itsensä verrattuna konepajaorganisaatioiden työntekijöihin. Kaikissa niissä neljässä kysymyksessä, joiden keskiarvojen eroja tarkasteltiin, keskiarvot olivat alemmat logistiikkaorganisaatioissa. Eniten työssä motivoivat työn monipuolisuus ja haasteellisuus, asiakaspalvelu, palkka ja hyvä työilmapiiri. Työtä pidettiin mielenkiintoisena ja haastavana mutta ei aina niin merkityksellisenä, mikä on yksi motivoivan työn vaatimuksista. Tästä syystä olisikin tärkeää, että koko toimitusketju selitettäisiin työntekijöille ja työntekijöiden rooli ja yhden työvaiheen merkitys selitettäisiin koko toimitusketjun onnistumisen kannalta. Tämä on tärkeä myös työn vastuullisuuden tunteen kanssa. Jos työntekijä voi tuntea, että hänen työpanoksensa on merkittävä koko ketjun toimivuuden kannalta, niin luultavasti työntekijä tuntee vastuuta myös työvaiheen suorittamisesta hyvin.

Haastatteluiden mukaan ainoastaan johtohenkilöstö pystyi arvioimaan työnsä tuloksia hyvin. He saivat palautetta suoraan asiakkailta, työntekijöiltä ja erilaisista tunnusluvuis-

ta (reklamaatiot, kerätyt rivit, tulos, henkilöstökulut). Työntekijöiden arvio omasta työstään rajoittui pääasiassa siihen, että ei saada negatiivista palautetta tai ei saada palautetta lainkaan – silloin työt on tehty hyvin. Haastateltavilta kysyttiin, että mistä he tietävät, että ovat tehneet työnsä hyvin:

"Se on oikeestaan se ongelma meillä ku ei kukaan anna minkäänlaista palautetta"

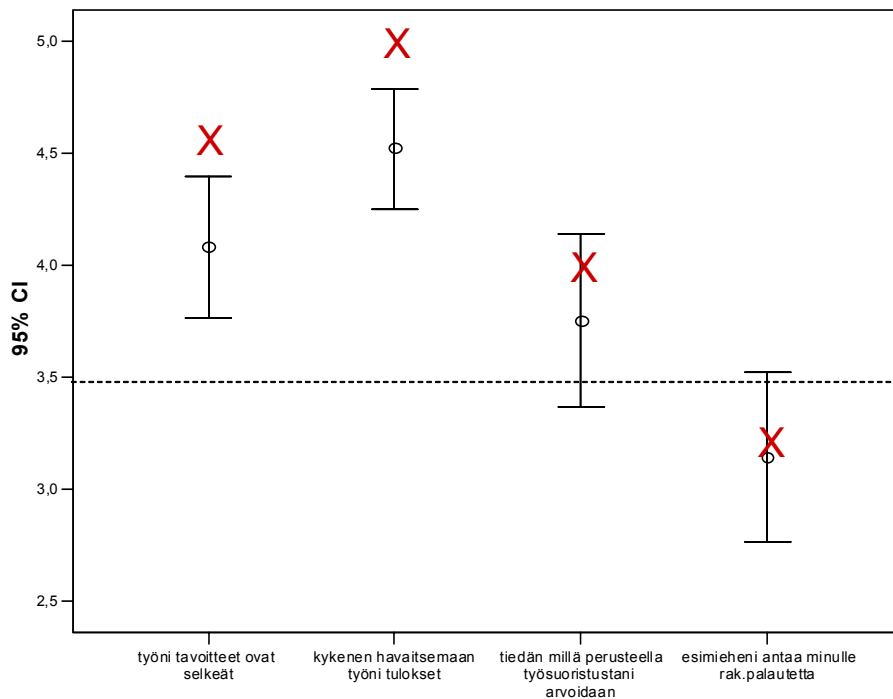
"No välillä se on kyl välillä vaikee täytyy sanoo. Ihan aina sitä ei tiedä, mut tietysti siitä palautteesta sitte, että jos ei kentältä kuulu mitään negatiivista"

"yleensä aina negatiivista kiitosta annetaan"

"Varmaan siitä kun kukaan ei tuu pakkaamosta huutaan että oot keränny väärin".

Tärkeää olisikin, että oli työ mennyt hyvin tai huonosti, niin työntekijä itse voisi arvioida työsuorituksen jälkeen, miten työ on onnistunut. Tässä tärkeänä tekijänä toimiikin palaute, joko työtovereilta tai johtohenkilöstöltä. Jos työntekijä tekee virheitä mutta niitä ei käsitellä millään tavalla, ei työntekijä välttämättä koskaan edes tiedä, että virheitä on päässyt syntymään. Jos virheet käsitellään rakentavalla tavalla, on työntekijän seuraavalla kerralla helpompi välttää virheitä ja tarkastella niiden syntymisen syitä. Kiitos ja kannustaminen myös parantavat työmotivaatiota. Samoin yrityksissä on myös tarpeen pohdita, miten työt voisi organisoida niin, että myös itse työsuorituksesta saadaan suoraan palautetta ilman välikäsiä.

Tietoon työn odotuksista liittyvien väittämien keskiarvot esitetään kuvassa 5. Työn odotusten tietämiseen liittyen parhaimman keskiarvon sai väittämä "kykenen havaitsemaan työni tulokset". Välittömät oman työn tulokset oli nähtävissä, esim. onnistuiko pakkaus hyvin vai ei, mutta pidemmällä tähtäimellä ei ollut kovin selkeää, miten työtä arvioidaan ja onko työ ollut asiakkaankin mielestä onnistunut. Huonoimman keskiarvon sai "esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta". Tämä kysymys oli alhainen myös vertailuaineistossa, jonka tulokset on liitetty kuvaan 5.



Kuva 5. Aineistosta lasketut keskiarvot ja luottamusvälit viiden väittämän kohdalla. Vastausasteikko 1–6, jossa 1 tarkoitti "ei lainkaan" ja 6 "erittäin paljon". Vastaajien määrä (n) on 65. Kuvassa kirjain X tarkoittaa suomalaisten konepajojen keskiarvoa vastaavien väittämien kohdalla.

Hallinnan tunnetta heikensi joissakin toimipisteissä se, että työntekijöillä oli kiire ja päivän mittaa tulevien tilausten määrää oli vaikea ennakoida. Hallinnan tunteeseen liittyy myös osaaminen eli se, tuntuuko työntekijästä, että hän kykenee suoriutumaan vaadittavasta työtehtävästä. Kun vastaajilta kysyttiin, tuntevatko he, että heidän osaamisensa vaatii kehittämistä, keskiarvo oli 3,7 ja kun kysyttiin, pystyvätkö he hallitsemaan työtehtävänsä, keskiarvo oli 4,9. Kaiken kaikkiaan työtä ei myöskään pidetty kovin stressaavana (ka= 3,3).

Useassa haastattelussa tuotiin esiin, että organisaatioissa kaivattiin selkeämpää ja jämäkämpää johtamista. Selkeä johtaminen on myös yksi keino lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta työstä. Töiden organisoinnissa tulisi aina olla yksi henkilö, jolta voi kysyä ja jolta kuulla tarvittavia neuvoja ja kommentteja työhön liittyen. Hallinnan tunnetta lisätään myös muun muassa hyvällä tiedonkululla (kaikki ovat tietoisia tarvittavista asioista), annetaan aikaa oppia uudet asiat (kuten asiakkaan tuotenimikkeet) sekä annetaan riittävää koulutusta ja opastusta työhön.

Yksi työn motivoivista piirteistä on myös vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Tähän kuuluvat sekä palaute että palaverikäytännöt, keskustelut työtovereiden kanssa ja yleinen ilmapiiri, jossa osaamista ja tietoa jaetaan.

3.3.3 Organisaation perusedellytykset

Jotta työ voitaisiin tehdä hyvin, ei vielä riitä, että tiedetään, mitä pitäisi tehdä, ja on halu tehdä työtä, vaan lisäksi työntekijällä täytyy olla riittävän hyvät työvälineet, tilat, aikaa ja osaamista työn suorittamiseen. Organisaation pitäisi luoda perustehtävän täyttämiseksi hyvät toimintaedellytykset organisaatiossaan. Tähän liittyvät

- työvälineet ja tilat
- työnjako
- osaamisvaatimusten selkeyttäminen ja
- tehokas muutosten hallinta.

Alle on koottu yleisimmät kehityskohteet esimerkkeineen, jotka kyselyyn vastanneet ovat tuoneet kyselyn avoimessa osiossa esiin. Kehityskohteiden perässä oleva luku kertoo, kuinka monta vastaajaa 65:stä on kiinnittänyt huomiota kyseiseen asiaan.

Henkilöstön hyvinvointi ja ilmapiiri (12)

- ”Keskittyminen muuhunkin kuin oman toiminnan tuottavuuteen työntekijöiden palkkojen ja hyvinvoinnin kustannuksella”
- ”Heikkouksista voi mainita sosiaalitilat”
- ”työilmapiiri on todella pohjalla”
- ”ei yhtenäisiä toimintamalleja (henkilöstön työterveyshuolto, hoitoonohjausmalli yms.)”.

Johtaminen (11)

- ”Työnjohdon ammattitaidon kehittäminen”
- ”ylimieliset esimiehet”
- ”paikallinen organisaatio vapaamuotoinen, kehityskeskustelut puuttuvat”
- ”positiivisen palautteen saaminen”
- ”Pitäisi tietää kuka johtaa”.

Palkkaus (9)

- ”Palkkaus ja työajat”
- ”henkilöstön palkitseminen hyvin tehdystä työstä”
- ”henkilökohtainen palkanpisteytysosa puuttuu, tulospalkkiomatriisi puuttuu”.

Koneet, työvälineet, automatisointi, ATK (9)

- ”työvälineissä parantamisen varaa”
- ”Järjestelmävirheet”
- ”jos työkoneita olis työtulos paranis ja lavakeruupaikoilla olis hyllynvälit suuremmat ei tarttis ryömiä lattialla aina kun kerää tai kurkottaa ylös”
- ”Tilan puute”.

Tiedonkulku (8)

- ”Tiedonkulku, muutoksen tekeminen ilman, että kysytään mielipiteitä”
- ”Tiedotus, että kaikki työntekijät tietävät samat asiat työhön liittyen”.

Työn organisointi, yhteistyö (8)

- ”turhat työvaiheet”
- ”työtehtävien jako, toiset tekee enemmän ku toiset”
- ”paikasta toiseen heittäly”.

Ammattitaito ja koulutus (8)

- ”Työhön opastus”
- ”Henkilökuntaa voisi kurssittaa esim. eri ohjelmien käyttöön”
- ”ei yhtenäisiä työnkuvia, ei työnopastajia eikä työvaiheita ole dokumentoitu.”
- ”trukinkuljettajat ajavat ilman koulutusta”.

Kuten yllä olevista henkilöstön esille tuomista kehityskohteista on havaittavissa, suuri osa työn epäkohdista liittyy toiminnan perusedellytysten puutteeseen. Kaivattaisiin järjestelmällistä johtamista ja palautetta työstä, töiden organisoinnissa on puutteita, parempia koneita, työvälineitä ja ATK-järjestelmiä kaivattiin sekä henkilöstön koulutukseen kaivattiin panostusta.

Organisaatioissa olisi huolehdittava perusergonomiasta, jolla myös vähennettäisiin sairaslomia, jotka johtuvat huonoista työvälineistä ja -asunnoista. Asianmukaisten tietojärjestelmien avulla varmistettaisiin se, että kaatuilevien ohjelmien käynnistämiseen ei kuluisi turhaa työaika. Myös työturvallisuudesta ja henkilöstön sosiaalityöistä ja työturvallisuushuollosta on huolehdittava, jolloin myös tunne henkilöstön hyvinvoinnin huolehtimisesta kasvaa.

Selkeä työnjako ja töiden organisointi on myös yksi perusedellytys tehokkaalle toiminnalle. *Organisaation sisäisen työn organisoinnin on tuettava perustehtävän toteuttamis-*

ta. Työt on organisoitava niin, että työntekijän on mahdollista käytännössä tehdä se, mitä häneltä vaaditaan. On turha sanoa työntekijälle, että työt on organisoitu niin ja näin ja että tämä täytyisi tehdä, jos kuitenkin ajallisesti työtä ei ole mahdollista toteuttaa ja jatkuvia keskeytyksiä tulee. *Työt tulisi organisoida niin, että ne on mahdollista tehdä huolellisesti ja tarkoitettulla tavalla.* Tämä on työn tekemisenkin kannalta paljon motivoivampaa.

Näiden asioiden lisäksi myös osaamisesta on huolehdittava. Työn hallinnan tunne katoaa, jos henkilö laitetaan suorittamaan työtä, johon hänellä ei ole riittävää osaamista. Tällöin myös virheitä syntyy paljon. Tämän ratkaisemiseksi vaaditaan kunnan opastusta, joka pitkällä tähtäimellä aiheuttaa paremman työtehon. Monet haastateltavat toivat myös esille vuokratyövoiman osaamisen ja siihen panostamisen. Kyselyssä yksi väittämistä oli "muuttuva henkilöstö/pätkätyö tuo jatkuvasti ongelmia työn toteutuksessa" ja sen keskiarvo oli korkea 5,2 (asteikolla 1–6). Vuokratyövoiman osaamispuutteita voisi yrittää ratkaista esimerkiksi palkkaamalla osa-aikaisia esimerkiksi 2–6 kuukauden (kesän) ajaksi ja yrittää ennustaa toimintaa edes sen verran, että osa-aikaisten osaajien palkkaaminen on mahdollista. Tämä vähentäisi vakituisen henkilöstön turhautumista, kun paikalla olisi sellaisia osa-aikaisia, jotka hallitsevat työt eikä jatkuvasti tarvitse olla opastamassa uusia henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole kovin motivoituneitakaan.

Pitkällä aikavälillä on myös hallittava sekä asiakkailta että organisaation sisältä päin tulevia muutosvaatimuksia. Jotta voitaisiin varautua suuriin tilausmääriin, suuria muutoksia olisi hyvä koettaa ennakoita esimerkiksi vuokra- ja osa-aikatyövoiman avulla. Muutoksista tulisi keskustella koko henkilöstön kanssa, ja muutokset pitäisi toteuttaa suunnitelmallisesti kaikilla organisaatio- ja tehtävätasolla.

Henkilöstö sai kirjata kyselyn avoimeen osioon myös organisaationsa vahvuudet, ja osaltaan organisaatioita kiiteltiin muun muassa hyvistä toimintaedellytyksistä. Suurimmat organisaatioiden vahvuuksia kuvaavat luokat olivat:

- joustavuus ja nopeus (13)
"Nopea reagointi ja joustavuus asiakkaan muuttuvia tarpeita kohtaan"
- henkilökunnan ammattitaito (13)
"ammattitaito ja sitoutuva henkilöstö"
- hyvät toimintaedellytykset (9)
"hyvät ajanmukaiset tilat"
- ilmapiiri ja yhteistyö (7)
"suhteellisen hyvä ilmapiiri"
"yhteistyö"
- asiakaspalvelu (7)
"monipuolisen palvelun tarjoaminen, vaihtoehtoja asiakkaalle".

Yllä on tarkasteltu eri osatekijöitä, joista toimiva ja tehokas organisaatio koostuu. Lähtökohtanamme oli väite, että *organisaatio toimii tehokkaasti silloin, kun organisaation kulttuuri on sellainen, että henkilöstö*

1. pystyy näkemään organisaation perustehtävän vaatimukset
–> hahmotettava organisaatiossa kokonaisuudessaan, mitä tehdään ja miksi
2. haluaa toimia tehtävän vaatimusten mukaisesti
–> henkilöstö on motivoitunut
3. kykenee vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin
–> riittävä osaaminen, asianmukaiset tilat ja työvälineet.

Jokaisen organisaation on aika ajoin tarkasteltava, miten sekä johto että kenttähenkilöstö kykenevät vastaamaan näihin kolmeen tehokkaan organisaation haasteeseen. Lisäksi on syytä tarkastella sitä, ovatko kentän ja johdon näkemykset esim. perustehtävästä samansuuntaisia.

4. Yhteenveto

Julkaisussa tarkasteltiin kolmessa suomalaisessa logistiikkapalveluorganisaatioissa toteutetun organisaatiokulttuurin kartoituksen tuloksia. Tarkoituksena oli tarkastella yleisiä logistiikkatoiminnan piirteitä ja tuottaa kehitysideoita logistiikkatoiminnan kehittämiseen Suomessa tapaustutkimusten perusteella. Tuloksia tarkastellessa on syytä ottaa huomioon, että kohdeorganisaatioita oli vain kolme ja ne edustivat rajattua alaa logistiikkatoiminnasta. Tulokset eivät näin ollen kuvaa logistiikkatoimintaa kaikilta osin, mutta joitakin yhteisiä haasteita aineistossa voidaan silti erottaa, jotka todennäköisesti pätevät myös toisenlaisessa logistiikkatoiminnassa.

Töiden organisointi, kiire ja laatu asettavat ristiriitaisia vaatimuksia. Organisaatioissa toisaalta panostetaan ehdottomaan toimitusvarmuuteen ja toisaalta hyvään laatuun. Työntekijöiden näkökulmasta tämä voi aiheuttaa paineita ja stressiä varsinkin, kun palaute työstä on huonoa ja työ koetaan kiireiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstö oli kuitenkin melko tyytyväisiä työhönsä. Työ nähtiin monipuolisena, vaikkakin työtä pidettiin suurelta osin tavallisena varastotyönä. Toiminta organisaatioissa on nopeatempoista ja tilausten ennustettavuus vaikeaa. Vuokratyövoiman käyttö ja heilahtelut tilauskannassa asettaa vaatimuksia. Kaikki nämä tekijät ovat kuitenkin asioita, joita hoitamaan logistiikkapalveluorganisaatiot on perustettu. Näin heidän asiakkaansa voivat paremmin keskittyä ydintoimintoihinsa.

Tutkijoiden näkökulmasta haastetta organisaatioille tuo se, että henkilöstöllä ei kaikissa toimipisteissä vaikuttanut olevan kovin yhtenäistä näkemystä organisaation perustehtävistä tai siitä keskeisestä osaamisesta, johon organisaatio on päättänyt keskittyä. Työtä saatettiin kuvailla asiakaspalveluksi mutta toisaalta myös tavalliseksi varastotyöksi tai työvoiman vuokraamiseksi asiakkaalle. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä, mutta olennaista on se, että kaikilla organisaation jäsenillä olisi yhtenäinen näkemys siitä mitä ollaan tekemässä ja miten.

Organisaatioissa pitäisi panostaa perustehtävän selkeyttämiseen koko henkilöstölle. Tämän lisäksi tiedonkulkua ja muutoksista tiedottamista pitäisi tehostaa kaikilla organisaation osa-alueilla. Henkilöstön työmotivaation kannalta on olennaista, että kaikki tietävät, mitä ollaan tekemässä ja mihin pitää panostaa. Myös se on tärkeää, että jokainen työntekijä kokee oman työnsä tärkeäksi ja ymmärtää sen merkityksen koko organisaation toiminnan kannalta. Tässä auttaisi yhden työvaiheen merkityksen tarkasteleminen koko logistisen toimintaketjun näkökulmasta. Organisaatioissa tulisi myös pohtia sitä, kuinka tärkeää on, että työntekijä tuntee asiakasta, tietää koko logistisen ketjun, jossa työskentelee, ja kokee työnsä muuksi kuin varastotyöksi.

Perustehtävän selkeyden ja motivoituneen henkilöstön lisäksi organisaation on vastattava toiminnan perusedellytyksistä. Töiden selkeä organisointi on tärkeää sekä se, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja aikaa suorittaa työ tarkoitetulla tavalla. Organisaatioissa on työntekijöiltä turha vaatia sellaista, jonka suorittamiseen ei ole mahdollisuuksia. Perusedellytykset tarkoittavat asianmukaisia tiloja, työkaluja, osaamista ja ajankäyttöresursseja.

Kaiken kaikkiaan logistiikkatyö ja toiminta organisaatioissa näyttävät joustavilta, joten myös toiminnan kehittämisen mahdollisuus näyttää hyvältä. Vuokratyövoiman oikeanlaisen käytön, riittävän koulutuksen, toimivan töiden organisoinnin sekä oikeudenmukaisten palaute- ja palkitsemisjärjestelmien avulla organisaatioiden toiminta voidaan saada tehokkaaksi ja henkilöstö motivoituneeksi. Tämä on hyvä lähtökohta lähdettäessä vastaamaan tulevaisuuden (muuttuviin) haasteisiin.

Lähdeluettelo

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 1999. Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework. Massachusetts: Addison–Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. Work Redesign. Reading, Mass: Addison–Wesley.
- Häkkinen, K. 2005. Hankintatoimen ulkoistus metalliteollisuudessa. VTT Tiedotteita 2314.
- Häkkinen, K. & Salmela, E. 2006. Logistiikkapalveluyhtiömalleja Suomen metalliteollisuudessa. Havaintoja vuonna 2005. SERVIISI-projektin osaraportti. Espoo: VTT Working Papers 46. 18 s.
- Oedewald, P. & Reiman, T. 2003. Core task modelling in cultural assessment: A case study in nuclear power plant maintenance. *Cognition, Technology & Work* 5 (4), s. 283–293.
- Oedewald, P., Reiman, T. & Kurtti, R. 2005. Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa – 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. Espoo: VTT Tiedotteita 2316. 81 s. + liitt. 4 s. <http://virtual.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2316.pdf>
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2002. Contextual Assessment of Organisational Culture – methodological development in two case studies. Teoksessa: Kyrki-Rajamäki, R. & Puska, E.-K. (toim.). FINNUS. The Finnish Research Programme on Nuclear Power Plant Safety, 1999–2002. Final Report. Espoo: VTT Research Notes 2164. S.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2004. Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire – a case study in the power industry. *Safety Science* 42 (9), s. 859–889.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2006. Organizational culture and social construction of safety in industrial organizations. Teoksessa: Svenson, O., Salo, I., Skjerve, A. B., Reiman, T. & Oedewald, P. (toim.). Nordic perspectives on safety management in high reliability organizations: Theory and applications. Valdemarsvik: Akademitryck.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (Tarjottu julkaistavaksi). Assessment of Complex Socio-technical Systems – Theoretical issues concerning the use of organizational culture and organizational core task concepts.

Reiman, T., Oedewald, P. & Rollenhagen, C. 2005. Characteristics of organizational culture at the maintenance units of two Nordic nuclear power plants. *Reliability Engineering and System Safety* 89 (3), s. 333–347.

Salmela, E. (valmisteilla). Prosessien kehitys ja sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen hankintatoimen, logistiikan, toimitus- ja kysyntäketjun hallinnassa.

Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey–Bass.

